

**Rapport  
annuel  
sur l'évaluation  
2009**

présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI  
à sa réunion de juin 2009

Section de l'évaluation  
Centre de recherches pour le développement  
international

## **Remerciements**

La Section de l'évaluation désire remercier tous ceux qui ont collaboré à la préparation du présent rapport. Le personnel des programmes a pris le temps de répondre aux questions et de fournir aussi bien des informations générales que des données complémentaires sur les évaluations au niveau des programmes et des projets qui y sont incluses. En particulier, Nafissatou Diop, Carol Clemenhagen et Linda Murphy (Initiative de recherche en santé mondiale) nous ont aimablement accordé un entretien pour les besoins de la section 2.1, et Ronnie Vernooy (Pauvreté rurale et environnement) a rédigé la section 2.2. Nous voudrions enfin exprimer notre gratitude à Catherine Shearer, qui nous a aidés à consulter les bases de données du Centre afin de produire la section 5, et à Tavinder Nijhawan, qui a coordonné la collecte d'informations relatives aux évaluations en cours et à celles qui sont prévues.

# Table des matières

1	Introduction.....	1
1.1	Activités à venir .....	3
2	Favoriser la responsabilité collective par un système d'évaluation décentralisé...	5
2.1	En intégrant l'évaluation dans les projets, on crée de nouvelles approches en matière de renforcement des capacités .....	5
2.2	En intégrant l'évaluation dans les programmes, on améliore la reddition de comptes et la collaboration.....	6
2.3	En intégrant l'évaluation dans le milieu du développement en général, on renforce les organismes de la base.....	7
3	L'évaluation axée sur l'utilisation .....	9
3.1	Utiliser les constatations au niveau des projets pour favoriser l'adoption des résultats de recherche .....	9
3.2	Utiliser les constatations au niveau des programmes pour renforcer les pratiques et les compétences.....	10
3.3	Utiliser les constatations transversales pour améliorer les processus et la reddition de comptes au niveau organisationnel .....	12
4	Apprentissage et reddition de comptes : un équilibre à préserver .....	15
4.1	L'impact des évaluations d'impact.....	15
5	Survol de l'évaluation .....	18
	Annexe 1. Sigles .....	i
	Annexe 2. Plan d'évaluation de l'exercice 2009-2010 .....	ii
	Annexe 3. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2008-2009 ....	viii
	Rapports d'évaluations de projets et de programmes .....	viii
	Rapports d'examens externes et d'évaluations stratégiques .....	xi
	Annexe 4. L'évaluation d'impact .....	xiii
	Annexe 5. Réponse de la direction .....	xvi



# 1 Introduction

Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) est présenté au Conseil des gouverneurs en juin de chaque année. On y trouve les faits saillants des activités d'évaluation qui ont eu lieu dans l'ensemble du CRDI au cours de l'année écoulée, de même que de l'information à la fois sur les évaluations effectuées et sur celles qui sont prévues.

Cette année, le RAE porte principalement sur des travaux illustrant la démarche qui soutient la vision de la Section de l'évaluation (se reporter à l'encadré « Vision »), et à laquelle elle doit sa réputation d'excellence. Si on examine de près le processus d'évaluation, on constate qu'il repose sur trois caractéristiques fondamentales. Il est

1. décentralisé : le CRDI renforce la capacité d'évaluation et l'expertise en la matière à tous ses échelons afin d'appuyer la reddition de comptes et l'apprentissage au sein des projets, des programmes et du milieu du développement en général.
2. axé sur l'utilisation : le CRDI présente des constatations de qualité axées sur l'utilisation. Cela signifie que les questions faisant l'objet d'une analyse et les méthodes employées varient suivant le but de l'évaluation et ce à quoi elle doit servir. De cette manière, les résultats peuvent contribuer à l'amélioration des processus et des incidences.
3. équilibré : le CRDI fait fond sur la recherche et le dialogue en vue de créer des méthodes d'évaluation innovatrices et adaptées. On vise à trouver un juste équilibre entre la nécessité de mesurer les résultats et celle de comprendre les processus, les gens et les contextes qui contribuent à un meilleur développement.

## Vision

La Section de l'évaluation suit la voie tracée par sa vision, énoncée dans *Stratégie d'évaluation 2005–2010*, qui consiste à appuyer « une évaluation utile qui favorise l'innovation et le changement social ». En pratique, cela signifie que la Section doit apporter son soutien à la fois au Centre et à ses partenaires, de même que favoriser l'élaboration de méthodes et de processus relevant de la pensée évaluative qui permettent de trouver un équilibre entre les possibilités d'apprentissage et la nécessité de rendre des comptes. La stratégie vise une triple incidence :

- encourager *les partenaires du CRDI* à préconiser et à employer une démarche en matière d'évaluation qui soit axée sur l'utilisation;
- encourager *le personnel des programmes du CRDI* à intégrer l'évaluation et la pensée évaluative dans ses décisions concernant la programmation;
- encourager *la direction du CRDI* à stimuler une culture de pensée évaluative dans l'ensemble du Centre.

Le rapport est structuré en fonction de ces trois caractéristiques. Les exemples montrent en quoi la démarche du CRDI en matière d'évaluation accroît la pertinence, l'efficacité et l'efficience des projets de recherche, des programmes et des façons de procéder dans l'ensemble de l'organisme. Ils font également ressortir les points à améliorer.

La section 2 examine l'aspect décentralisé de l'évaluation au Centre, et présente les résultats au niveau des projets, des programmes et de la communauté. Beaucoup de programmes favorisent activement l'évaluation; l'Initiative de recherche en santé

mondiale est toutefois le premier programme qui ait créé un poste dont le titulaire est chargé du suivi et de l'évaluation, ce qui représente une nouvelle approche de la gestion de l'évaluation au Centre. Le titulaire du poste est appelé à travailler en étroite collaboration avec la Section de l'évaluation et à répondre à la demande relativement élevée en matière de suivi et d'évaluation que suppose une initiative financée par plusieurs bailleurs de fonds. Du côté du programme Pauvreté rurale et environnement, les équipes de plusieurs projets de gestion communautaire des ressources naturelles ont travaillé de concert à renforcer le volet suivi et évaluation de leurs projets et programmes. Elles ont ainsi créé de nouvelles approches en matière de recherche et de renforcement des capacités, et s'attachent maintenant à élargir leur champ d'action de manière à y inclure le renforcement des capacités organisationnelles. Par ailleurs, le Centre a aidé une organisation non gouvernementale (ONG) de l'Inde à modifier des outils d'évaluation et de développement organisationnels afin d'en accroître l'utilité pour d'autres ONG de la base oeuvrant auprès des collectivités rurales de la région.

Comme en témoignent ces exemples, l'approche décentralisée du CRDI permet d'adapter les évaluations aux besoins particuliers de chaque groupe d'utilisateurs. En intégrant l'expertise et les activités en matière d'évaluation aux multiples niveaux auxquels le Centre appuie la recherche pour le développement, on fait en sorte que les résultats soient utiles et puissent servir aussi bien à l'apprentissage qu'à la reddition de comptes.

La section 3 porte sur l'usage que l'on fait de l'évaluation et illustre de quelle manière les constatations axées sur l'utilisation améliorent les processus, les pratiques, la mise en oeuvre et l'échange des connaissances à tous les niveaux. Une évaluation de l'African Highlands Initiative a aidé l'équipe de ce projet de gestion participative des ressources naturelles, qui obtenait d'excellents résultats à l'échelon local, à relever tout un défi : passer à l'échelon national. Un réseau de recherche tire parti de son évaluation afin d'améliorer sa gouvernance, de favoriser sa durabilité et de soutenir d'autres initiatives de réseautage. En se fondant sur une évaluation de sa capacité d'analyse sociale et sexospécifique, une équipe de programme du Centre a reçu une formation devant l'aider à mieux intégrer les questions relatives à l'équité entre les sexes et l'équité sociale dans les projets de recherche que le programme finance. Au niveau organisationnel, les examens externes, les évaluations stratégiques et un examen général des mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours ont tous permis d'arriver à des constatations qui ont servi à améliorer la conception et les incidences des initiatives du Centre. À tous les niveaux, les utilisateurs de l'évaluation ont pris une part active aux phases clés du processus d'évaluation – de la conception à l'analyse des constatations et à la détermination de la suite à donner. Bien que cette participation ne soit pas une garantie de succès, elle augmente considérablement les chances d'une utilisation efficace de l'évaluation, et demeurera un élément important de toutes les évaluations du CRDI.

La section 4 aborde la manière dont la Section de l'évaluation favorise des processus qui aident à améliorer la recherche pour le développement. L'équilibre entre l'apprentissage et la reddition de comptes est une caractéristique essentielle de toutes les évaluations et constitue un trait distinctif de la démarche du CRDI en matière d'évaluation depuis la mise sur pied de la Section, en 1992. Il est question dans ces pages des efforts qu'elle déploie actuellement en vue d'élargir le concept de l'évaluation d'impact pour en faciliter l'application à une plus grande partie de la recherche pour le développement. Il s'agit d'une entreprise menée en collaboration qui met à contribution

des économistes du développement, des évaluateurs de la recherche, des évaluateurs du développement ainsi que des praticiens des secteurs public, privé et universitaire. On cherche à réaliser une synthèse harmonieuse entre les aspects les plus intéressants de l'évaluation d'impact classique et les besoins de l'évaluation du développement, en vue de présenter un tableau complet qui ne montre pas seulement s'il s'est produit un changement, mais aussi en quoi et dans quels contextes ce changement a amélioré les choses. On estime que cette évolution prometteuse de l'évaluation d'impact devrait fournir de nouveaux moyens d'effectuer des évaluations efficaces.

La section 5 présente un survol de l'évaluation : on y trouve quelques explications sur l'examen de la qualité des évaluations, que la Section de l'évaluation effectue chaque année, ainsi que le profil des évaluateurs et les dépenses liées aux évaluations. Dans l'ensemble, la qualité des évaluations effectuées au Centre demeure élevée. Cette année, aucune évaluation n'a été jugée inadéquate et rejetée. Le Centre s'efforce toujours de parvenir à un équilibre entre le nombre d'évaluateurs du Canada et celui des pays du Sud. Depuis plusieurs années, il y a moins d'évaluateurs des pays du Sud, ce qui est préoccupant. Cette tendance est attribuable au fait que le bassin d'évaluateurs est limité dans ces pays, mais elle met aussi en lumière l'importance d'accorder une plus grande attention au renforcement des capacités d'évaluation de la recherche pour le développement, et indique dans quelle direction orienter la programmation future.

## **1.1 Activités à venir**

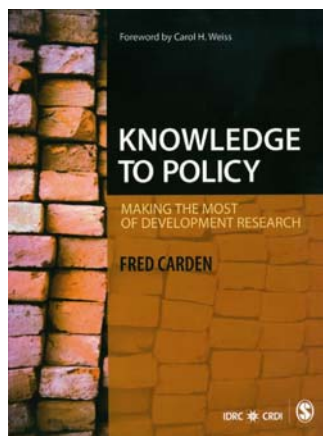
Au moment d'entreprendre la dernière année visée par le plan stratégique quinquennal du CRDI (2005-2010), la Section de l'évaluation travaille à un bon nombre d'initiatives et d'évaluations qui couvrent un large éventail de fonctions. En plus d'apporter son soutien à des évaluations au niveau des programmes et des projets (voir l'annexe 2) et d'accorder une plus grande attention au renforcement des capacités d'évaluation dans les pays du Sud, elle devrait présenter les rapports de deux évaluations stratégiques, portant respectivement sur la participation à des conférences d'envergure et sur le transfert des responsabilités. La première évaluation stratégique donnera au Centre des indications sur le coût de la participation à des événements d'ampleur et sur l'intérêt que cela présente à titre de stratégie ayant pour objet de faire connaître son travail et d'en diffuser les résultats. La deuxième examinera le rôle du CRDI comme incubateur d'organismes indépendants se consacrant à la recherche pour le développement.

Cette année, en plus de l'examen de programmes relevant des domaines Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D), Recherche pour l'équité en santé (RES) et Innovation, politique et science (IPS), le Centre lancera un examen externe de l'évaluation au CRDI, en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'évaluation. La Section de l'évaluation collabore aussi à l'établissement du nouveau plan stratégique du CRDI, de manière à le rendre plus facile à évaluer.

## Publications

***Knowledge to Policy***, par Fred Carden, examine les conséquences de 23 projets de recherche financés par le CRDI. Des constatations essentielles et des études de cas sur l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine sont présentées dans un style convivial et journalistique, ce qui permet au lecteur de mieux saisir les approches, les contextes, les liens et les faits.

[La version française, ***Des connaissances aux politiques***, paraîtra en septembre.]



**SAS<sup>2</sup>** – *Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*, par Jacques M. Chevalier et Daniel J. Buckles, fait état d'une démarche internationale ambitieuse ayant pour but de favoriser la création d'un savoir concret et authentique et sa mise au service du changement social.



## 2 Favoriser la responsabilité collective par un système d'évaluation décentralisé

L'évaluation joue un rôle essentiel en appuyant la recherche pour le développement. Au CRDI, l'évaluation est axée sur l'utilité et décentralisée. Elle est donc une composante clé des processus de gestion au niveau des projets, au niveau des programmes et au niveau organisationnel, depuis la planification jusqu'à l'achèvement. Cela permet d'adapter les activités d'évaluation aux besoins particuliers des personnes, des organismes et des collectivités qui en utiliseront les résultats.

Dans certains cas, l'évaluation porte sur des projets; dans d'autres situations, on examine plutôt des programmes, des organismes ou des questions cruciales. Ce modèle décentralisé aide à instaurer au CRDI une culture caractérisée par la pensée évaluative. Il renforce les capacités des collectivités, encourage l'innovation, améliore la reddition de comptes et la collaboration, et favorise à tous les échelons la prise de décision fondée sur des données probantes. La Section de l'évaluation remplit une fonction importante dans le cadre de ce système décentralisé : en plus d'en surveiller le fonctionnement, elle gère les examens externes, effectue des évaluations stratégiques sur des sujets qui recoupent de nombreuses activités du Centre, et contribue à l'innovation et au débat dans le domaine de l'évaluation au service du développement. Elle fournit également un soutien technique pour la mise en oeuvre d'activités d'évaluation au niveau des projets, au niveau des programmes et au niveau organisationnel.

Avec l'appui de la Section de l'évaluation, les équipes des programmes sont responsables des évaluations au niveau des programmes. C'est dire que les évaluations sont conçues et réalisées par ceux qui se trouvent les mieux placés pour en mettre à profit les résultats. Leur participation à toutes les étapes du processus accroît considérablement les possibilités d'utilisation. Les exemples ci-dessous illustrent de quelle manière le système décentralisé du CRDI permet à l'évaluation de répondre aux besoins particuliers des utilisateurs, que ce soit au sein des projets, des programmes ou du milieu du développement en général.

### ***2.1 En intégrant l'évaluation dans les projets, on crée de nouvelles approches en matière de renforcement des capacités***

Au niveau des projets, les activités d'évaluation peuvent être adaptées en fonction des objectifs particuliers du projet et servir à indiquer la voie à suivre pour le renforcement des capacités. En Asie, le programme **Pauvreté rurale et environnement** (PRE) a appuyé un bon nombre d'activités de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion communautaire des ressources naturelles<sup>1</sup>. Selon Ronnie Vernooy, l'administrateur responsable du projet, les stratégies les plus efficaces en matière de renforcement des capacités sont dynamiques, souples et axées sur les apprenants, et englobent dès le départ le suivi et l'évaluation.

---

<sup>1</sup> Projet « L'évaluation au service du renforcement des capacités en matière de gestion communautaire des ressources naturelles » (n° 103643).

Au sein d'un réseau informel, neuf organismes de Chine, de Mongolie, des Philippines et du Vietnam ont conjugué leurs efforts à ceux de personnes-ressources du CRDI afin d'élaborer et de mettre à l'essai des méthodes servant à évaluer les processus de renforcement des capacités, et les incidences de ces processus. Les équipes ont utilisé diverses approches, dont la formation ciblée, la recherche sur le terrain, l'examen périodique par les pairs, le mentorat régulier, la fourniture de matériel de référence et la rédaction, menée en collaboration, de rapports et d'études de cas.

En examinant de près l'utilisation du suivi et de l'évaluation dans les projets de renforcement des capacités, et les incidences de ces activités, le réseau informel en est arrivé aux constats suivants :

- les efforts d'apprentissage sont plus efficaces et présentent une valeur accrue si le suivi et l'évaluation font partie intégrante du processus, du début à la fin, et obtiennent l'adhésion de tous les intéressés;
- il est plus facile d'effectuer le suivi et l'évaluation si les capacités à renforcer sont décrites avec précision;
- menées de façon régulière, les activités de suivi et d'évaluation améliorent la qualité du processus même d'apprentissage et contribuent à des incidences plus favorables;
- il n'y a pas qu'une seule façon d'intégrer le suivi et l'évaluation;
- le contexte a de l'importance.

Les résultats des activités d'évaluation ont suscité l'application de nouvelles approches aux activités de recherche et de renforcement des capacités en cours. Par exemple, l'équipe de Mongolie a trouvé de nouveaux moyens d'apporter une valeur ajoutée aux produits locaux; les équipes chinoises ont adapté le contenu de leur cours de gestion communautaire des ressources naturelles; et l'une des équipes des Philippines s'est mise à accorder plus d'attention aux communications avec les responsables des politiques. Les équipes ont compris en outre qu'il n'y a pas de lien direct entre le renforcement des capacités organisationnelles et le renforcement des capacités des particuliers; certaines s'emploient maintenant à renforcer les capacités organisationnelles de façon plus directe.

## ***2.2 En intégrant l'évaluation dans les programmes, on améliore la reddition de comptes et la collaboration***

Au niveau des programmes, le renforcement des capacités d'évaluation favorise l'apprentissage, la reddition de comptes et la collaboration. Le fruit d'un partenariat réunissant Santé Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre de recherches pour le développement international et l'Agence canadienne de développement international, l'**Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM)** a pour but d'optimiser l'appui du Canada à la recherche visant à relever les défis qui se posent en matière de santé dans le monde. Les responsables de l'IRSM ont créé récemment un poste de spécialiste de l'évaluation. Le titulaire du poste est appelé à travailler en étroite collaboration avec la Section de l'évaluation et à répondre à la demande relativement élevée en matière de suivi et d'évaluation que suppose une initiative financée par plusieurs bailleurs de fonds. Comme l'explique Linda Murphy, conseillère spéciale à l'IRSM, l'évaluation donne au personnel de l'initiative l'assurance

d'offrir les meilleurs services possibles; avec la création de ce poste, on pourra continuer de réorganiser et de réorienter la programmation à des fins de reddition de comptes.

En vue de renforcer la fonction d'évaluation au sein de l'IRSM et des programmes des partenaires, le spécialiste de l'évaluation est chargé

- de guider l'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie d'évaluation pour l'IRSM, en faisant fond sur les activités et les ressources en matière d'évaluation tant de l'IRSM que des partenaires qu'elle finance ou qui agissent comme bailleurs de fonds;
- d'encadrer les autres membres de l'équipe afin d'accroître rapidement les capacités de cette dernière au chapitre du suivi et de l'évaluation;
- de faire en sorte qu'il y ait diffusion des apprentissages parmi les organismes partenaires et au sein du CRDI.

Linda Murphy estime que l'IRSM fait oeuvre de modèle en favorisant des systèmes de santé et de recherche fondés sur des données probantes. Cet investissement ferme dans les activités d'évaluation et d'apprentissage accroît l'aptitude de l'IRSM à enrichir l'assise de connaissances sur laquelle repose la programmation de la recherche – au bénéfice de sa propre programmation et de l'ensemble des bailleurs de fonds. La création du poste a augmenté la visibilité des activités d'évaluation de l'IRSM et ouvre des possibilités de collaboration avec d'autres programmes et organismes.

### ***2.3 En intégrant l'évaluation dans le milieu du développement en général, on renforce les organismes de la base***

L'établissement d'une culture vigoureuse en matière de suivi et d'évaluation dans les organismes de la base est essentiel pour assurer tant la demande que l'offre d'activités de développement dans les régions rurales (demande : ces organismes renforcent les capacités et les connaissances des collectivités, et stimulent la demande de services utiles et efficaces; offre : ils aident à mettre en oeuvre les programmes gouvernementaux).

**Chaitanya** est un organisme de développement qui a vu le jour en 1993 et a largement contribué à répandre le mouvement de groupes d'entraide communautaires dans l'État indien du Maharashtra et dans les environs. Chaitanya travaille auprès de collectivités de toute la région, dans quatre secteurs clés : l'eau et l'assainissement; la santé génésique et la santé infantile; la sécurité des moyens de subsistance; l'alphabétisation juridique. Depuis avril 2006, Chaitanya met en oeuvre un projet de renforcement des capacités de planification, de suivi, d'évaluation et de mobilisation des ressources, un projet financé par le CRDI<sup>2</sup>.

Au moyen de la recherche-action, Chaitanya a adapté des outils d'évaluation et de développement organisationnels aux besoins des petits organismes de développement rural. Par exemple, un partenaire fait observer que le programme invite son organisme à concevoir ses propres systèmes de la manière qu'il estime appropriée, mais de s'y

---

<sup>2</sup> Ce projet est cofinancé par la Section de l'évaluation et la Division des partenariats et du développement des affaires (DPDA), à titre de composante du projet « Renforcement des capacités en mobilisation de ressources des partenaires de recherche du CRDI » (n° 102564).

conformer ensuite avec rigueur et précision; en fait, il aide l'organisme à se conformer aux exigences de l'Organisation internationale de normalisation. D'autres intervenants influents ayant reconnu la valeur de cette démarche demandent à Chaitanya d'élargir la portée de son action. Un certain nombre de bailleurs de fonds indiens sont désireux d'aider Chaitanya à effectuer, dans la région de Vidharba, des travaux qui s'appuient directement sur le projet. Ils croient que le grand nombre de suicides chez les agriculteurs de la région peut être lié à la faiblesse des organismes de développement (un élément essentiel du système de vulgarisation en milieu rural) et à l'absence d'infrastructures de soutien social adéquates. Chaitanya entend ajouter, en 2009, 50 nouveaux organismes aux 10 qui existent déjà et pense couvrir les 33 districts du Maharashtra d'ici à 2010.

Yashada, un organisme de formation relevant de l'État, a financé deux ateliers organisés dans le but de transmettre à d'autres groupes les enseignements tirés du projet. Une centaine d'ONG y ont pris part. Yashada veut maintenant confier à Chaitanya la formation des premiers dirigeants de district du ministère du Développement rural de chaque Zila Parishad (gouvernement de district). La formation fera ressortir l'importance d'établir des ONG solides, dotées de mécanismes transparents en matière de rendement, d'évaluation et de planification. Des organismes renforcés seront plus à même de contribuer à la mise en oeuvre de programmes gouvernementaux essentiels, comme ceux qui sont visés par la *National Rural Employment Guarantee Act*.

### 3 L'évaluation axée sur l'utilisation

Au CRDI, les évaluations sont axées sur l'utilisation et les utilisateurs. De cette manière, tout le travail du Centre, de la base jusqu'au niveau organisationnel, est placé sous le signe de l'utilité et de la reddition de comptes. Voici deux des questions les plus importantes qu'il faut se poser à l'étape de la planification d'une évaluation : À quoi doit servir l'évaluation ? Qui doit s'en servir ? La qualité de la plupart des aspects de l'évaluation – comme les méthodes et les types de données probantes qui sont produites – dépend du soin avec lequel on aura examiné ces questions clés dès l'étape de la planification. En réunissant les principaux utilisateurs afin de préciser quelle(s) utilisation(s) on fera de l'évaluation, on apporte clarté et précision à la tâche complexe que représente la planification de l'évaluation, et le processus d'évaluation en tant que tel s'en trouve plus efficace par la suite. Le personnel et la direction du CRDI peuvent demander l'aide de la Section de l'évaluation à n'importe quelle étape d'un projet.

Les exemples qui suivent mettent en lumière les résultats concrets que cette démarche a produits pour un éventail d'initiatives et de projets de recherche soutenus par le CRDI.

#### **3.1 Utiliser les constatations au niveau des projets pour favoriser l'adoption des résultats de recherche**

Au niveau des projets, les constatations peuvent aider à améliorer l'exécution des travaux et favoriser l'adoption des résultats par l'ensemble de la collectivité.

L'**African Highlands Initiative (AHI)** a vu le jour en 1995, sous forme de consortium regroupant des organismes nationaux et internationaux de recherche agricole en Afrique de l'Est afin de s'attaquer à la grave dégradation du capital de ressources naturelles à laquelle l'on assiste dans les hautes terres fortement cultivées et peuplées de l'Afrique l'Est et du Centre. Au cours des 15 dernières années, l'AHI a mis au point des méthodes et des approches novatrices de gestion intégrée des ressources naturelles (GIRN)

participative, au moyen d'essais pilotes, de synthèses des résultats obtenus à divers emplacements, et de la diffusion et de l'institutionnalisation à l'échelle régionale. Avec le soutien financier du CRDI, l'AHI et ses organismes d'accueil ont effectué une évaluation des progrès réalisés par l'initiative de son impact dans la région. On a constaté que l'AHI

- a eu un impact mesurable sur les moyens de subsistance des agriculteurs participants et, dans certains cas, des autres agriculteurs des emplacements repères;
- a eu plusieurs incidences heureuses sur les collectivités, les politiques et les établissements partenaires;
- a encouragé les agriculteurs et les établissements locaux à adopter de nouvelles approches en matière de gestion des ressources naturelles, et leur a permis de voir l'impact favorable que la recherche pouvait exercer sur leur vie;



Groupe de femmes assistant à une réunion de l'African Highlands Initiative.

- a renforcé la capacité des intervenants dans différents domaines : les agriculteurs parviennent plus facilement à déceler et à résoudre les problèmes de gestion des ressources naturelles, et les collectivités ont commencé à se servir d'un processus participatif de règlement des conflits;
- aurait avantage, au cours des phases ultérieures, à s'appuyer sur des partenariats pour améliorer ses méthodes et en étendre l'application.

L'African Highlands Initiative a utilisé ces constatations pour concevoir la prochaine phase du projet <sup>3</sup>, où l'on s'efforcera d'accélérer l'adoption élargie des innovations en matière de gestion des ressources naturelles, et de mettre en oeuvre une stratégie de transfert des responsabilités qui donnera aux intervenants nationaux les moyens nécessaires pour prendre la tête des activités de recherche et de développement dans le domaine.

### ***3.2 Utiliser les constatations au niveau des programmes pour renforcer les pratiques et les compétences***

Au niveau des programmes, les évaluations axées sur les utilisateurs visent l'amélioration de certains aspects du programme. Selon le domaine de programme, le contexte, l'objectif et les partenaires intéressés, l'évaluation peut mener à une meilleure compréhension des forces et des faiblesses (en ce qui concerne les processus, les capacités ou les connaissances) et peut indiquer dans quelle direction orienter la suite des travaux.

Le programme **Pan Asie** renforce les capacités de recherche dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). À cette fin, il soutient des réseaux multinationaux de scientifiques et de praticiens en Asie. Une évaluation récente a permis à l'équipe de Pan Asie et aux chefs de quatre réseaux<sup>4</sup> de mieux comprendre l'approche de constitution de réseaux de Pan Asie et ses incidences.

Avec l'appui de deux évaluateurs externes, les quatre membres de l'équipe et les quatre chefs de réseau ont déterminé la nature et la portée de l'évaluation de même que les questions à aborder. Ils se sont concentrés sur des éléments qui les aideraient à renforcer leur aptitude à constituer, à gérer et à soutenir les réseaux dans les années qui viennent.

---

<sup>3</sup> Projet « Passage à grande échelle – gestion durable des hautes terres d'Afrique de l'Est » (n° 105495).

<sup>4</sup> Les quatre réseaux sont les suivants : le projet de localisation en langues locales (PAN Localization), le projet de technologie d'apprentissage à distance (PANdora), le collectif sur l'adoption et l'application de la cybersanté (PANACeA) et l'OpenNet Initiative Asia (ONI-Asia).



Le programme Pan Asie soutient la recherche sur la manière dont les technologies de l'information et de la communication peuvent contribuer au développement des collectivités d'Asie en permettant le renforcement des capacités locales et la mise en commun des connaissances.

L'évaluation de Pan Asie a permis de constater que

- les membres de chaque réseau de recherche estiment que ce dernier est dirigé de façon à encourager la participation et à assurer la gestion des projets, des communications, des connaissances et des apprentissages du réseau;
- les réseaux sont vigoureux et solides (c'est davantage le cas des réseaux chevronnés que de ceux qui démarrent);
- les réseaux sont capables de mobiliser l'expertise voulue et de s'adapter à l'évolution de la situation;
- d'autres améliorations aux chapitres de la communication, de la participation et, dans certains cas, de la mobilisation des ressources viendraient renforcer les réseaux.

Les membres de l'équipe de Pan Asie et les chefs de réseau utilisent déjà les constatations de l'évaluation pour

- porter une appréciation sur les réseaux existants (en se servant des cadres et des paramètres fournis par l'évaluation) et en tirer des enseignements;
- améliorer les pratiques actuelles en vue d'accroître la durabilité des réseaux, par exemple en prévoyant davantage de temps et d'espace pour des activités d'évaluation relatives à des projets particuliers, en élisant des coordonnateurs régionaux et en modifiant, à mi-année, le thème central du suivi de manière à inclure le réseautage entre pairs;
- concevoir le modèle de futurs réseaux – en menant, tout spécialement, une réflexion approfondie sur l'objet, la gouvernance et la vitalité d'un réseau, à partir des objectifs communs et de la liste de principes qui ont été établis par les chefs de réseau et l'équipe de Pan Asie;
- communiquer leurs constatations aux autres réseaux à l'occasion de la conférence réunissant l'ensemble des partenaires de Pan Asie, à Penang (en Malaisie), en juin 2009.

Le programme **Gouvernance, équité et santé** (GES) étudie les systèmes de santé sous l'angle de la gouvernance et, réciproquement, utilise la santé comme point d'insertion pour aborder les questions de gouvernance – soit la manière dont s'exerce le pouvoir, dont se prennent les décisions et dont les citoyens ont voix au chapitre. Les inégalités en matière de santé se trouvent au coeur des préoccupations de l'équipe. L'intégration des sexospécificités au processus de recherche est une question transversale relevant du vaste domaine de l'équité sociale.

En 2005, l'équipe du programme a estimé, à l'unanimité, qu'une évaluation de l'intégration des sexospécificités l'aiderait à accroître sa capacité d'analyse sexospécifique et à mieux intégrer celle-ci dans les projets de recherche. Des consultants en évaluation ont examiné la capacité d'analyse sociale et sexospécifique au sein de GES. Ils se sont ensuite penchés sur la manière dont cette analyse était utilisée dans certains projets de recherche que finance le programme.

Les évaluateurs ont constaté que GES traitait séparément des questions relatives à l'équité entre les sexes et de celles qui se rapportent à l'équité sociale; que son utilisation de la terminologie sexospécifique témoignait d'un manque d'analyse et de compréhension; et qu'il n'avait reçu que des indications et des ressources limitées en vue d'intégrer les sexospécificités dans son descriptif.

Les évaluateurs ont signalé en outre que de nombreux obstacles s'opposent à l'intégration de l'analyse sexospécifique dans des systèmes de santé déjà faibles; ils ont estimé que GES devrait

- améliorer les méthodes qu'il utilise pour jeter un pont entre l'analyse sociale et l'analyse sexospécifique;
- accroître sa capacité d'analyse sexospécifique;
- créer des outils donnant des indications relatives à l'intégration des sexospécificités dans les systèmes de santé et les projets de financement;
- inciter les partenaires à appuyer la recherche sur les sexospécificités et la santé, et à renforcer leurs capacités dans ce domaine.

En se fondant sur leur évaluation, les consultants ont conçu un atelier de formation sur les sexospécificités afin de fournir de la rétroaction au personnel de GES et de renforcer sa capacité d'intégrer les questions relatives à l'équité sociale et à l'équité entre les sexes dans la recherche sur les systèmes de santé.

### ***3.3 Utiliser les constatations transversales pour améliorer les processus et la reddition de comptes au niveau organisationnel***

La Section de l'évaluation ne fait pas que favoriser la pensée et la compétence évaluatives au niveau des projets et des programmes, mais se penche en outre sur les pratiques et les incidences de l'ensemble des programmes, au moyen d'exams externes, stratégiques ou ciblés. Ces activités d'évaluation de haut niveau brossent un vaste tableau de ce que l'on est en train d'accomplir; elles cernent et orientent les processus d'apprentissage et de reddition de comptes au Centre.

#### **Subventions octroyées par voie de concours**

Les concours se sont révélés un bon moyen d'orienter la recherche pour le développement dans des voies nouvelles; ils permettent en outre au CRDI de trouver de nouveaux chercheurs, bénéficiaires et partenaires. Ces dernières années, une partie de l'aide financière accordée par chaque programme du CRDI a pris la forme de subventions octroyées par voie de concours. En 2006, cinq programmes ont commandé des évaluations de leurs projets d'octroi de telles subventions. La Section de l'évaluation a demandé que ces études fassent l'objet d'un examen qui dégage les thèmes sous-jacents et les bonnes pratiques. Les auteurs de cet examen se sont posé la question : « qu'est-ce qui fonctionne, pour qui, et dans quel contexte? » L'examen a été présenté aux chefs de programme, qui ont pensé qu'il serait utile d'en transformer les constatations en conseils à l'intention du personnel du Centre.



L'examen a donné lieu aux constatations suivantes :

- La mise sur pied d'un projet d'octroi de subventions par voie de concours exige autant de temps et de travail que l'élaboration d'un projet particulier avec un organisme partenaire. Les tâches et le centre d'intérêt sont toutefois différents.
- Lorsqu'ils visent à avoir des incidences en matière de renforcement des capacités, de réseautage et d'influence sur les politiques, ces projets sont différents des projets ordinaires. Par exemple, les chercheurs peuvent hésiter à inviter les responsables des politiques et les collectivités touchées par leur projet à prendre part à l'élaboration de leur proposition – ce qui préparerait le terrain en vue d'influencer les politiques –, car ils ne peuvent pas être sûrs que cette proposition sera retenue.

La Section de l'évaluation a créé un document Web qui permet aux employés d'avoir accès rapidement aux constatations, afin d'envisager des moyens de concevoir, d'administrer et d'évaluer efficacement des projets incluant l'octroi de subventions par voie de concours. Ce document peut être consulté dans le site Web du CRDI, à cette adresse : [http://www.idrc.ca/fr/ev-131170-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-131170-201-1-DO_TOPIC.html).

## **Renforcement des capacités**

Entre 2005 et 2009, la Section de l'évaluation a effectué une évaluation stratégique afin de cerner l'apport du Centre au renforcement des capacités des organismes avec lesquels il travaille. Cette évaluation a fourni à la direction et aux employés du CRDI un cadre et un langage commun leur permettant d'examiner et d'évaluer la façon dont le Centre aborde le renforcement des capacités, de même que les réussites qu'il obtient à ce chapitre, et de discuter de ces questions. En octobre 2008, 65 membres du personnel du bureau d'Ottawa et des bureaux régionaux ont participé à une rencontre d'envergure qui avait été organisée afin de dévoiler les constatations et d'en discuter<sup>5</sup>.

La rencontre d'une journée et demie a favorisé le débat sur les différentes manières dont on envisage au Centre la pratique du renforcement des capacités, ce qui a incité les membres du personnel à remettre en question leurs propres perceptions et à réfléchir tout particulièrement aux moyens que peut employer le CRDI afin d'améliorer le suivi et la communication des résultats globaux des activités à ce chapitre. Les études et les cadres tirés de l'évaluation stratégique sont utilisés de diverses manières tant au sein du CRDI qu'ailleurs :

- des évaluateurs externes ont utilisé les constatations pour élaborer des cadres devant servir à mesurer les incidences des programmes soumis à un examen externe;
- des bureaux régionaux et des domaines de programme ont utilisé les études de cas organisationnelles à l'occasion des activités du Forum annuel sur l'apprentissage;
- des partenaires du CRDI – le Consortium de recherche économique et sociale du Pérou et l'Université Makerere – ont utilisé les études de cas organisationnelles dans le cadre de leur planification stratégique.

---

<sup>5</sup> Pour un complément d'information, voir les documents afférents à cette rencontre, dans le site Web du CRDI : [http://www.idrc.ca/fr/ev-131437-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-131437-201-1-DO_TOPIC.html).

## Examens externes

Pour le compte de la direction du CRDI, la Section de l'évaluation effectue un examen externe de chaque programme juste après le milieu de la période visée par le descriptif (environ tous les cinq ans). Les utilisateurs principaux des examens externes sont les dirigeants du Centre et les membres du Conseil des gouverneurs; on s'attend toutefois à ce que les équipes de programme réfléchissent à la manière dont elles pourraient en intégrer les constatations dans leur descriptif suivant. En mars 2009, on a présenté au Conseil des gouverneurs l'examen externe de quatre programmes relevant du domaine Environnement et gestion des ressources naturelles (Pauvreté urbaine et environnement, Pauvreté rurale et environnement, ÉCOSANTÉ et Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est)<sup>6</sup>.

Les examens ont suscité des discussions profitables tant au niveau du Conseil qu'à celui des programmes, et ont déjà ouvert la voie à des changements dans les méthodes de suivi des incidences. Par suite des recommandations que les auteurs ont formulées,

- les responsables du programme ÉCOSANTÉ ont invité les équipes de quatre projets à travailler avec des spécialistes du suivi et de l'évaluation, qui les aideront à exposer clairement leurs théories du changement et à améliorer le suivi des incidences de la recherche en écosanté;
- l'équipe de Pauvreté rurale et environnement est en train de créer des outils et des façons de procéder qui permettront de mieux mesurer les incidences des projets, par rapport aux objectifs du programme qui établissent un lien entre la réduction de la pauvreté et la gestion des ressources naturelles.

---

<sup>6</sup> En plus de ces quatre examens externes, les gouverneurs ont reçu une évaluation à mi-parcours du programme que le Centre réalise en collaboration avec le ministère du Développement international du Royaume-Uni, en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA).

## 4 Apprentissage et reddition de comptes : un équilibre à préserver

Le CRDI croit que l'évaluation doit concilier la possibilité d'apprendre et la nécessité de rendre des comptes. Afin d'établir ce juste équilibre, la Section de l'évaluation élabore et utilise un éventail d'outils et de méthodes. Il n'existe pas d'outil ni de façon de procéder qui convienne à tous et qui réponde aux besoins de l'ensemble des collectivités ou des projets en matière de développement; par conséquent, la Section de l'évaluation investit dans la recherche et le dialogue qui ne sont pas centrés seulement sur les résultats, mais encore sur les processus, les gens et les contextes contribuant à un meilleur développement.



**cartographie  
des incidences**

Par le passé, le CRDI privilégiait des méthodes – telles que la cartographie des incidences – qui permettaient de se pencher sur les modifications de comportement, le développement organisationnel et la participation. La cartographie des incidences fait porter l'attention non pas sur les impacts finals – auxquels la recherche ne contribue que très indirectement, en général –, mais sur les incidences, que l'on mesure d'après les changements qui se produisent dans le comportement et dans l'action des chercheurs et de ceux avec qui ils travaillent. Ces groupes pilotent des changements qui finissent par avoir des impacts. Bien que cette approche continue de faire de nombreux adeptes parmi les chercheurs et les organismes qui se consacrent au changement social, beaucoup de voix s'élèvent, depuis plusieurs années, pour réclamer une utilisation élargie des méthodes expérimentales relevant de l'évaluation d'impact.

Le milieu du développement a toutefois tendance, depuis quelque temps, à accorder une place prépondérante à l'utilisation de méthodes expérimentales relevant de l'évaluation d'impact, au risque de réduire à néant les efforts visant à fournir des évaluations complètes qui cherchent à déterminer non seulement *si* un changement s'est produit, mais encore *en quoi* et *dans quels contextes* il a amélioré les choses. En réponse à cette nouvelle orientation, le CRDI effectue des travaux ayant pour objet de définir l'utilisation appropriée de l'évaluation d'impact.

### 4.1 L'impact des évaluations d'impact

On parle souvent d'*évaluation d'impact*, ces dernières années, dans le domaine de la recherche et de l'évaluation liées au développement. Toutefois, la façon dont on définit cette expression et l'usage qu'on en fait varient grandement selon le secteur et l'organisme de recherche. Étroitement défini, le terme s'applique à des études expérimentales ou quasi expérimentales, strictes et contrôlées, visant à attribuer le changement à une intervention particulière. On croit parvenir, en tirant des évaluations d'impact de l'information sur « ce qui fonctionne », à destiner l'aide financière aux seuls programmes qui peuvent démontrer leur efficacité manifeste en ce qui a trait à un nombre limité d'incidences clairement définies. Cette approche pose de nombreuses

difficultés pour les organismes et les chercheurs qui travaillent dans le domaine du développement, où l'on fait de multiples interventions afin de susciter le changement; où le contexte et les liens d'interdépendance contribuent de façon cruciale à déterminer les incidences; et où les incidences souhaitées se définissent par un large éventail de comportements et d'interactions. On reconnaît de plus en plus le besoin d'étendre la définition de l'évaluation d'impact de manière qu'elle s'accorde avec ces réalités. Une définition élargie appliquerait ce terme aux études permettant de déterminer dans quelle mesure les interventions changent véritablement le cours des choses, ce dont on peut juger par des comparaisons portant sur une diversité d'incidences possibles, et tiendrait compte de l'effet qu'ont les changements, en contexte, sur le passage à grande échelle.

Le Centre souligne l'importance du pluralisme méthodologique et insiste sur la nécessité de déterminer d'abord ce qui doit être mesuré, avant d'établir de quelle façon on devrait s'y prendre. La Section de l'évaluation collabore avec un groupe de spécialistes et de praticiens du domaine de l'évaluation qui sont préoccupés par les conséquences que pourrait avoir, pour le secteur du développement, l'utilisation de la définition étroite de l'évaluation d'impact. Bien menée et utilisée de façon appropriée, l'évaluation d'impact peut apporter une information utile; mal exécutée, elle peut entraîner le gaspillage de ressources précieuses, conforter les inégalités, favoriser l'adoption de pratiques inadéquates et nuire à l'utilisation de bonnes pratiques. Le groupe a lancé un appel, lors de la conférence *Perspectives on Impact Evaluation*, qui s'est tenue au Caire en mars 2009<sup>7</sup> : il préconise de modifier la manière dont sont conçues, mises en oeuvre et commandées les évaluations d'impact. Le milieu du développement est appelé à

**repenser** l'évaluation d'impact en faisant en sorte

- qu'elle contribue à un meilleur développement;
- qu'elle soit adaptée à la nature et au contexte particuliers de chaque initiative de développement;

**remanier** l'évaluation d'impact en faisant en sorte

- qu'elle s'inscrive dans des systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage vigoureux;
- qu'elle brosse un tableau d'ensemble;
- qu'elle explique comment et pourquoi les impacts se produisent;
- qu'elle tire parti de l'évolution des méthodologies en sciences naturelles et en sciences sociales.

**réformer** l'évaluation d'impact en faisant en sorte que ceux qui commandent les évaluations

- remédient aux asymétries et aux iniquités actuelles de l'évaluation Nord-Sud;
- consolident la structure et les normes d'évaluation dans les réseaux et chez les acteurs clés;
- accordent des ressources à l'évaluation d'impact pour en faire l'un des nombreux éléments d'un système de suivi et d'évaluation vigoureux;
- adoptent un large éventail de techniques de production de rapports, à l'intention d'utilisateurs variés.

---

<sup>7</sup> Cette conférence a été organisée par l'International Initiative for Impact Evaluation, le Network of Networks for Impact Evaluation et l'Association africaine d'évaluation. Pour un complément d'information : <http://www.impactevaluation2009.org>.

La démarche du CRDI en matière d'évaluation – décentralisée, équilibrée et axée sur les utilisateurs – s'harmonise bien avec les pratiques et les buts énoncés dans cet appel. Le Centre ne cesse de tirer des enseignements de son expérience et d'améliorer les méthodes et les capacités. La Section de l'évaluation continuera de mettre les connaissances et l'expertise du CRDI au service de tout le milieu de l'évaluation et de tout le milieu du développement. On trouvera à l'annexe 4 le document intitulé *L'évaluation d'impact visant à améliorer le développement* (EIAD). La démarche qui y est décrite sera approfondie au cours des deux prochaines années.

## 5 Survol de l'évaluation

Étant donné que le système d'évaluation du CRDI est un système décentralisé, la Section de l'évaluation n'est pas la seule à conclure des contrats avec des évaluateurs externes. Les membres de la direction, le personnel des programmes, celui des bureaux régionaux et les partenaires des projets sont eux aussi parties aux contrats. La Section de l'évaluation établit le **profil des évaluateurs** selon la provenance et le sexe. En 2008-2009, la Section de l'évaluation a reçu 36 rapports d'évaluation, dont 23 évaluations de projets et de programmes et 13 examens externes de programmes et évaluations stratégiques gérés ou exécutés par la Section.

Au total, 67 évaluateurs ont réalisé les évaluations pour lesquelles la Section de l'évaluation a reçu un rapport cette année. Pour la deuxième année de suite, on a retenu les services d'une plus grande proportion d'évaluateurs venant de pays du Nord (75 %) que de pays du Sud (23 %); la provenance est indéterminée dans 2 % des cas<sup>8</sup> (voir la figure 1). Si le Centre préfère toujours retenir les services du meilleur évaluateur possible en fonction du travail à effectuer, dans l'esprit de l'objectif de

renforcement des capacités du Sud du Centre, la Section de l'évaluation préconise le recours à des évaluateurs du Sud chaque fois que cela est possible. Le nombre absolu de ces évaluateurs n'a pas diminué, mais l'augmentation appréciable du nombre d'évaluations réalisées cette année a donné lieu à une hausse de la proportion d'évaluateurs provenant du Nord. Ce déséquilibre conforte la Section dans l'importance qu'elle accorde au renforcement des capacités d'évaluation dans le Sud. Elle continuera de surveiller la situation au cours des années à venir afin de déterminer si l'accroissement de la proportion d'évaluateurs provenant de pays du Nord constitue une tendance lourde.

En ce qui concerne le sexe des évaluateurs, 58 % des évaluateurs étaient des hommes

<sup>8</sup> L'auteur est un organisme.

Figure 1. Provenance des évaluateurs

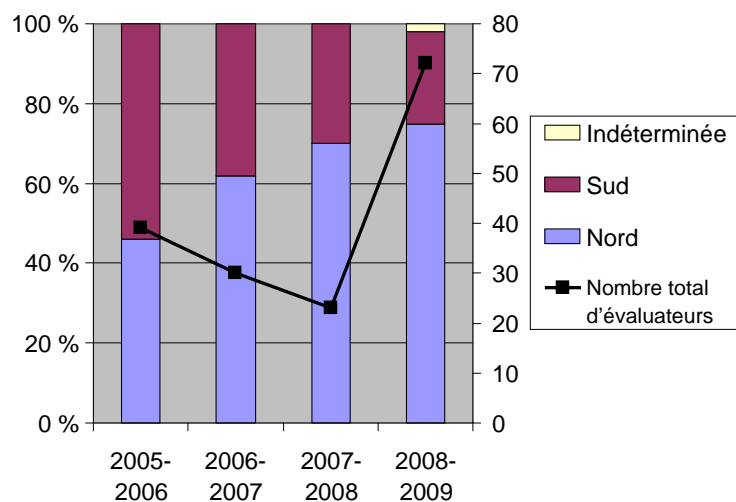
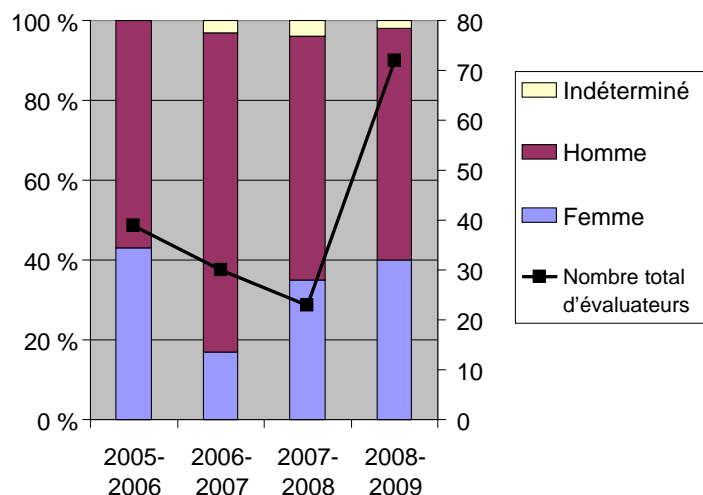


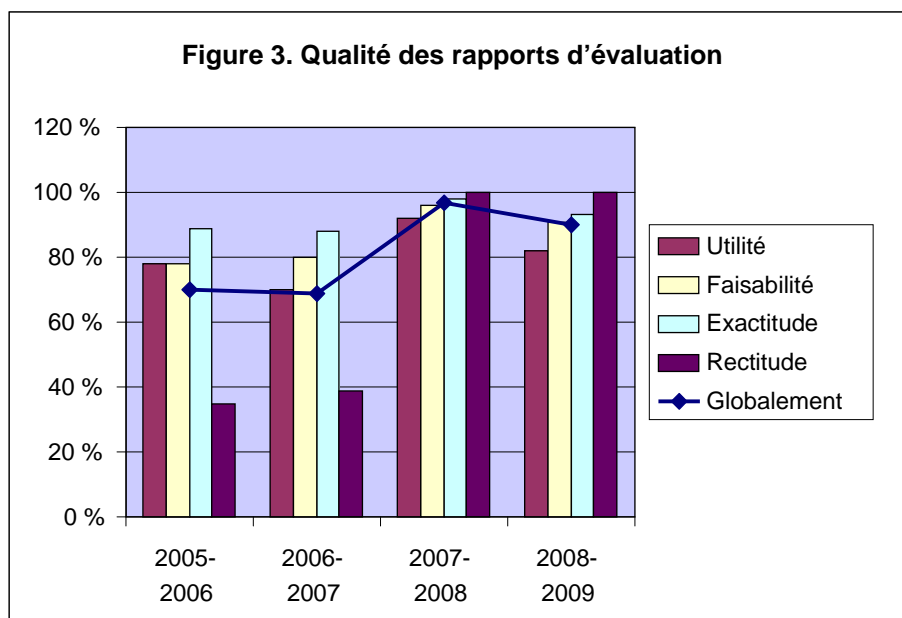
Figure 2. Sexe des évaluateurs



et 40 %, des femmes; le sexe est indéterminé dans 2 % des cas (voir la figure 2). La répartition hommes-femmes est demeurée essentiellement la même au cours des quatre dernières années.

En 2008-2009, la Section de l'évaluation a reçu 23 évaluations de projets et de programmes. La Section évalue la **qualité** des rapports de ces évaluations en fonction de critères établis à partir des normes d'évaluation de programme entérinées par des associations d'évaluation internationales :

- l'**utilité** renvoie à la mesure dans laquelle les évaluateurs établissent explicitement qui sont les utilisateurs et à quoi sert l'évaluation et expliquent comment les utilisateurs ont participé au processus;
- l'**exactitude** renvoie à la mesure dans laquelle les rapports d'évaluation présentent des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes, obtenues par l'application de méthodes éprouvées et adéquates;
- la **faisabilité** renvoie à la mesure dans laquelle les méthodes et les démarches sont adaptées aux questions retenues aux fins de l'évaluation.
- la **rectitude** renvoie au respect de normes en matière d'éthique<sup>9</sup>.



La figure 3 présente le pointage moyen accordé à chaque critère pour l'ensemble des rapports d'évaluations de projets et de programmes. Les pointages sont légèrement moins élevés qu'à l'exercice précédent, le recul le plus important se situant au niveau de l'utilité (de 92 % en 2007-2008 à 82 % en 2008-2009). Toutefois, la qualité des rapports d'évaluation a considérablement augmenté depuis 2005-2006. Tous les rapports de cette année étaient de grande qualité à l'égard des quatre critères : le pointage global est de 90 %. Les 23 rapports sont tous jugés de qualité acceptable en vertu des normes internationales.

<sup>9</sup> Jusqu'en 2007-2008, la rectitude était évaluée à la fois en fonction d'aspects d'ordre éthique et d'objectifs explicites en matière d'accroissement de la capacité des utilisateurs de l'évaluation. Aujourd'hui, le critère de la rectitude ne prend en compte que les aspects d'ordre éthique.

Les budgets des programmes sont structurés de façon à ce qu'on puisse établir les **dépenses** globales du Centre en matière d'évaluation. Cette année, la Section de l'évaluation a cherché à déterminer la proportion des dépenses de programme que représentent les dépenses afférentes aux activités d'évaluation, au moyen des bases de données du Centre. Toutefois, on a constaté que l'intégrité des données était questionable, car il y existe des lacunes importantes dans la façon dont elles sont compilées. Ainsi, pour qu'on puisse obtenir un chiffre exact, il faut d'abord s'employer à améliorer la façon dont les dépenses sont compilées. La Section travaillera avec d'autres secteurs du Centre afin d'apporter les améliorations voulues et elle rendra compte des changements à cet égard dans le prochain RAE.



## Annexe 1. Sigles

ACCA	programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique
ASTA	initiative Analyses situationnelles sur le tabagisme en Afrique
BRACO	Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale
BRAFO	Bureau régional de l'Afrique orientale et australe
CIET	Community, Information, Empowerment and Transparency
CoPEH-TLAC	Communauté de pratique sur les approches écosystémiques de la santé humaine – les substances toxiques en Amérique latine et dans les Caraïbes
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CSV	Centre for the Study of Violence and Reconciliation
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni)
DFPC	programme Droits des femmes et participation citoyenne
DIS	Division des initiatives spéciales
DPDA	Division des partenariats et du développement des affaires
ÉCOSANTÉ	programme Écosystèmes et santé humaine
EEPSEA	Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est
EGRN	domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles
GES	programme Gouvernance, santé et équité
ICA/CEA	Institut pour la connectivité dans les Amériques/programme Connectivité et équité dans les Amériques
ICRAF	World Agroforestry Centre
IEPRI	Instituto de Estudios Politicos y Relaciones Internacionales, Universidad de Colombia
IPS	domaine de programme Innovation, politique et science
IRSM	Initiative de recherche en santé mondiale
ITS	programme Innovation, technologie et société
LIRNEasia	Learning Initiative for Network Economies in Asia
LOG-IN	Local Governance and ICTs Research Network for Africa [Réseau de recherche sur la gouvernance locale et les TIC en Afrique]
MCP	programme Mondialisation, croissance et pauvreté
PARSEP	Projet régional d'appui aux cadres nationaux de suivi-évaluation des stratégies de réduction de la pauvreté
PCD	programme Paix, conflits et développement
PRE	programme Pauvreté rurale et environnement
PSE	domaine de programme Politique sociale et économique
PURE	programme Pauvreté urbaine et environnement
RAE	Rapport annuel sur l'évaluation
RES	domaine de programme Recherche pour l'équité en santé
RMCT	Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac
RSC	Recherche sur les systèmes de connaissances
SANDEE	South Asian Network for Environmental Economics [Réseau sud-asiatique pour le développement et l'économie environnementale]
SDPI	Sustainable Development Policy Institute (Pakistan)
TIC-D	domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement
WADImena	Initiative régionale concernant la demande d'eau

## Annexe 2. Plan d'évaluation de l'exercice 2009-2010

Voici les évaluations que les programmes ont commandées et qui seront réalisées au cours de l'exercice 2009-2010. Lorsqu'il était connu, le budget a été précisé entre parenthèses; tous les chiffres sont fournis à titre indicatif.

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
<b>Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN)</b>		
Pauvreté rurale et environnement (PRE)	Évaluation de projet : WADImena <sup>10</sup> (50 000 \$)  Évaluation de projet : Community-Based Natural Resource Management Learning Institute (30 000 \$)	Évaluation de projet : projet de renforcement des capacités de gestion communautaire des ressources naturelles – neuf études de cas en Asie
Pauvreté urbaine et environnement (PURE)	AUCUNE	AUCUNE
Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ)	Évaluation de projet : CoPEH-TLAC (60 000 \$)	AUCUNE
Adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA)	Évaluation interne : soutien accordé aux conférences  Évaluation de suivi : atelier de renforcement des capacités	AUCUNE
Économie de l'environnement	SANDEE (8 500 \$)	AUCUNE

<sup>10</sup> Prière de se reporter à l'annexe 1 pour l'explication des sigles utilisés dans ce tableau et dans celui de l'annexe 3.

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
<b>Politique sociale et économique (PSE)</b>		
Mondialisation, croissance et pauvreté (MCP)	AUCUNE	Examen externe (155 000 \$)  Évaluation thématique : la présence et la qualité de l'analyse de l'économie politique et de l'analyse institutionnelle dans la programmation de MCP  Évaluation de projet : PARSEP (20 000 \$)
Paix, conflits et développement (PCD)	Évaluation de projet : projet sur la confiscation des terres (6 000 \$)  Évaluation de projet : Évaluation des finalistes au concours sur la mondialisation (IEPRI et SDPI)  Réseau africain de recherche sur la justice transitionnelle (CSVR) (33 000 \$)  Arab Families Working Group	Examen externe (155 000 \$)  Évaluation de projet : projet « Comprendre l'impunité : le droit à la vérité, à la justice et à des réparations »
Droits des femmes et participation citoyenne (DFPC)	AUCUNE	Examen externe (155 000 \$)  Évaluation de projet : projet d'institut de formation à l'Université du Witwatersrand
Gouvernance, équité et santé (GES)	Évaluation de programme : examen du programme GES visant à déterminer les progrès réalisés par rapport au descriptif  Examen externe	Évaluation de programme : évaluation de l'intégration des sexospécificités dans le programme GES (20 000 \$)

<b>Programme</b>	<b>Nouvelle évaluation</b>	<b>Évaluation en cours</b>
Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac (RMCT)	<p>Évaluation de projet : CIET</p> <p>Évaluation de programme pour le compte du DFID (50 000 \$)</p> <p>Évaluation du mécanisme d'octroi de petites subventions par voie de concours de RMCT (20 000 \$)</p> <p>Evaluation de programme : ASTA (CRDI [RMCT]/Gates) (30 000 \$)</p> <p>Examen externe</p>	AUCUNE
Initiative de recherche en santé mondiale (IRSM)	<p>Évaluation de programme : cadre de renforcement des capacités et d'évaluation, Programme de partenariat Teasdale-Corti de recherche en santé mondiale (examen à mi-parcours)</p> <p>Évaluation de projet : projet de subventions de renforcement des capacités en vue d'essais cliniques en matière de prévention du VIH/sida (examen final) (25 000 \$)</p> <p>Examen externe</p>	AUCUNE
Initiative Think tank	AUCUNE	AUCUNE

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
<b>Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D)</b>		
Pan Asie	<p>Évaluation de projet : Information Society Innovation Fund</p> <p>Évaluation de projet : <i>Digital Review of Asia and Pacific</i></p> <p>Examen externe</p>	<p>Évaluation de programme : évaluation de l'intégration des sexospécificités dans le programme Pan Asie</p> <p>Évaluation de projet : projet sur les capacités d'évaluation dans le domaine des TIC-D</p> <p>Évaluation de projet : LIRNEasia</p>
Institut pour la connectivité dans les Amériques/Connectivité et équité dans les Amériques (ICA/CEA)	Examen externe	AUCUNE
ACACIA	<p>Évaluation de projet : LOG-IN II (projet de gestion de dossiers visant à améliorer l'administration publique en vue de combattre la corruption)</p> <p>Évaluation thématique : projet « Agenda panafricain de recherche sur l'intégration pédagogique des TIC », phase II</p> <p>Évaluation de projet : projet de collecte de données et d'évaluation des changements dans des collectivités d'Afrique en matière de changements climatiques, de sécurité alimentaire, de gestion des ressources naturelles et d'utilisation des sols</p> <p>Examen externe</p>	<p>Évaluation de programme : évaluation de l'intégration des sexospécificités dans le programme ACACIA (50 000 \$)</p> <p>Évaluation de programme : évaluation des réseaux d'ACACIA (400 000 \$)</p> <p>Évaluation de projet : projet « Intégration des technologies de l'information et de la communication dans la gouvernance locale au Sénégal » (25 000 \$)</p>

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
telecentre.org	<p>Évaluation de projet : projet de mise sur pied d'un réseau TIC communautaire au Mozambique</p> <p>Évaluation de projet : projet d'évaluation de centres d'assistance</p> <p>Examen externe</p>	AUCUNE
Innovation, politique et science (IPS)		
Information, technologie et société (ITS)	<p>Évaluation de projet : projet sur l'innovation, la collaboration et l'établissement de liens (20 000 \$)</p> <p>Évaluation de projet : concours de RSC (évaluation de l'impact des subventions et du renforcement des capacités)</p> <p>Autoévaluation de la part du bénéficiaire : projet sur les connaissances, les attitudes et les perceptions à l'égard des organismes génétiquement modifiés en Inde (de 10 000 à 15 000 \$)</p> <p>Évaluation de projet : projet « Gestion de la biosécurité des cultures génétiquement modifiées (Chine) » (de 10 000 à 15 000 \$)</p> <p>Évaluation de programme : examens des politiques sur les sciences, la technologie et l'innovation (de 60 000 \$ à 80 000 \$)</p> <p>Examen externe</p>	Évaluation de projet : stratégie d'IPS quant à la voie à suivre en matière de journalisme scientifique

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
<b>Autres entités de programmation</b>		
Fonds d'encouragement	Évaluation de projet : Initiative de partenariats internationaux (15 000 \$)	AUCUNE
Partenariats canadiens	AUCUNE	Examen externe (155 000 \$)
Division des partenariats et du développement des affaires (DPDA)	Évaluation de projet : projet « Renforcement des capacités en mobilisation de ressources des partenaires de recherche du CRDI » (40 000 \$)	AUCUNE
Section de l'évaluation	Évaluation stratégique : évaluabilité des modes de financement souples du Centre (30 000 \$)  Examen externe	Évaluation stratégique : transfert des responsabilités (70 000 \$)
Division des communications	AUCUNE	Évaluation stratégique : participation du CRDI à des conférences d'envergure (menée avec la Section de l'évaluation et la DPDA) (75 000 \$)

## Annexe 3. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2008-2009

### *Rapports d'évaluations de projets et de programmes*

<i>Date, titre, auteur(s)</i>	<i>Numéro d'inventaire</i>	<i>Domaine de programme, programme</i>	<i>Projet(s) visé(s)</i>	<i>Période visée</i>	<i>Pays ou région</i>
1. <i>Novembre 2003, International Forum on Ecosystem Approaches to Human Health, Gioconda Ortega-Alairie</i>	629	ENRM, ÉCOSANTÉ	100840, 100749	2000-2003	Mondial
2. <i>Septembre 2006, SciDev Evaluation Report, Andrew Barnett</i>	630	IPS, ITS	103104 102165 101040	2001-2006	Mondial
3. <i>Novembre 2006, IDRC at the XVI International AIDS Conference, Nasreen Jessani</i>	631	PSE, GES	103875	2006-2007	Mondial
4. <i>Septembre 2007, Review of the Poverty and Economic Policy (PEP) Network and Assessment of Its Achievements, Michael Ward, Aimé Gogue, Mario Lamberte</i>	632	PSE, MCP	101378	2002-2007	Mondial
5. <i>Novembre 2007, Evaluation of International Lawyers and Economists Against Poverty, Tom Pengelly, Bernard Wood, Sisule Musungu, Tamara Asamoah</i>	633	PSE, MCP	102829 103286 105214	2002-2007	Afrique et Caraïbes
6. <i>Janvier 2008, An Evaluation of the Community-Based Natural Resources Management<sup>2</sup> Program in Bhutan, Julian Gonsalves</i>	634	EGRN, PRE	102569	2004-2008	Bhoutan
7. <i>Février 2008, External Review and Impact Assessment of the African Highlands Initiative, Mulugetta Mekuria</i>	635	EGRN, PRE	005297,101697	2002-2008	BRAFO



<i>Date, titre, auteur(s)</i>	Numéro d'inventaire	Domaine de programme, programme	Projet(s) visé(s)	Période visée	Pays ou région
<b>8. Février 2008, Rapport de consultation sur l'évaluation des projets collaboratifs de l'ICRAF financés par le CRDI de 1997 à 2007, Mamadou Djimdé, Sibiri Ouedraogo</b>	636	EGRN, PRE	102178 100832 101778 102443	1997-2007	Afrique subsaharienne, BRACO
<b>9. Mars 2008, Cities Farming for the Future: Mid Term Review, Yves Cabannes, Margaret Pasquini</b>	637	EGRN, PURE	103076	2005-2010 (prospectif)	Mondial
<b>10. Avril 2008, GK3 Conference Evaluation, GAN-NET and Keystone</b>	638	TIC-D, ACACIA	104719 104875 104809 104814 104629 104725	S/O	Mondial
<b>11. Mai 2008, Evaluation of WARO Council of Regional Advisors and its Activities, Michael Bassey</b>	639	BRACO	100993 101682	2001-2008	Afrique de l'Ouest
<b>12. Mai 2008, Institutional Evaluation of WRC Research Competitions Program, Melissa MacLean</b>	640	PSE, DFPC	101176 102076 103574	2002-2008	Afrique subsaharienne, BRACO
<b>13. Mai 2008, Judicial Observatory Project (Phase II), Kimberly Inksater</b>	641	PSE, PCD	102608	2002-2008	Amérique centrale, Guatemala
<b>14. Mai 2008, SAS<sup>2</sup> (Social Analysis Systems) Evaluation Report, Ricardo Ramirez</b>	642	EGRN, PRE	102600 100836	2001-2008	Mondial
<b>15. Juillet 2008, Formative Evaluation of PAN's Networking Approach, Mary Jane Real, Ricardo Wilson-Grau</b>	643	TIC-D, Pan Asie	102042, 103669	2003-2008	Asie

<i>Date, titre, auteur(s)</i>	Numéro d'inventaire	Domaine de programme, programme	Projet(s) visé(s)	Période visée	Pays ou région
16. <i>Juillet 2008, Review of RITC Pilot Mentorship Programme for Tobacco Control Researchers, Anne Bernard</i>	644	PSE, GES, RMCT	103773	2006-2008	Mondial
17. <i>Août 2008, African Technology Policy Studies Network, Amitav Rath, Rasigan Maharajh, Kathryn Touré, Moses Mbangwana, Christopher Smart, Onguéné Essono</i>	645	IPS, ITS	104316 102611 101339 920418	1998-2007	Afrique subsaharienne, BRAFO
18. <i>Août 2008, Gender Evaluation, Final Report on Phase 1, 2, and 3, Neena Sachdeva, Clara Jimeno, Dana Peebles</i>	646	PSE, GES	S/O	Phase 1 2002-2006  Phase 2 2006-2011	Mondial
19. <i>Septembre 2008, External Evaluation Report of the Genetic Resources Policy Initiative (GRPI), Patricia Kameri-Mbote, C.S. Srinivasan</i>	647	EGRN, PRE	100647	2001-2007	Afrique subsaharienne, BRAFO, BRACO
20. <i>Septembre 2008, Review Report Health and Dietary Diversity in Yemen, Malek Batal</i>	648	EGRN, ÉCOSANTÉ	103153	2006-2008	Yémen
21. <i>Octobre 2008, Institutional Evaluation of the Canadian Council for Learned Societies, Kate McLaren, Paul Turcot</i>	649	DIS, Partenariats canadiens	920807 002671 003735 004154 100540 101364 103792 104588	1993-2008	Mondial

<i>Date, titre, auteur(s)</i>	Numéro d'inventaire	Domaine de programme, programme	Projet(s) visé(s)	Période visée	Pays ou région
22. Octobre 2008, <b>Mid-Term Review of the DFID/IDRC Climate Change Adaptation in Africa (CCAA) Research and Capacity Development Program</b> , Andrew Watkinson, Smail Khennas, Alison Misselhorn, Anthony Footitt	650	EGRN, ACCA	S/O	2006-2008	Afrique
23. Décembre 2008, <b>Evaluation of the Canada-Latin America and the Caribbean Research Exchange Grants Programme (LACREG)</b> , Dean Pallen	651	DIS, Partenariats canadiens	101783 004097	1998-2006	Amérique latine et Caraïbes, Canada

### ***Rapports d'examens externes et d'évaluations stratégiques***

<b>Examens externes</b> <i>Date, titre, auteur(s)</i>	Numéro d'inventaire
1. Juin 2008, <b>Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA)</b> , Jeffrey R. Vincent	652
2. Novembre 2008, <b>Ecosystem Approaches to Human Health (Ecohealth)</b> , Jacobo Finkelman, Nancy MacPherson, Ellen Silbergeld, Jakob Zinsstag	653
3. Novembre 2008, <b>Rural Poverty and Environment (RPE)</b> , Arun Agrawal, Nancy Dickson, Archana Paktar, Stephen A. Vosti	654
4. Décembre 2008, <b>Urban Poverty and the Environment (UPE)</b> , Patricia McCarney, Riadh Tappuni, Axel Drescher	655

<b>Évaluations stratégiques</b> <i>Date, titre, auteur(s)</i>	<b>Numéro d'inventaire</b>
5. <i>Février 2008, Strategic Evaluation on Capacity Strengthening the Core and the Periphery: Organizational Case Study of the Peru Economic and Social Research Consortium, Katrina Rojas, Mariane Arsenault</i>	656
6. <i>Mars 2008, Positive Relationship Work: Organizational Case Study of the Association for Progressive Communications (APC), Terri Willard</i>	657
7. <i>Juillet 2008, IDRC's Participation in Large Conferences, Phase One Background Paper: How and Why IDRC Participates, Laura Haylock</i>	658
8. <i>Septembre 2008, IDRC's Strategic Evaluation of Capacity Development: A Cross-Case Analysis, Abra Adamo</i>	659
9. <i>Septembre 2008, Design and Implementation of Competitive Grants Processes, Tricia Wind</i>	660
10. <i>Octobre 2008, Developing Organizational Capacity in Cambodia: Case Study of the Ministry of Environment, Cor Veer</i>	661
11. <i>Novembre 2008, IDRC Strategic Evaluation of Capacity Development: Doing Things Better: How Capacity Development Results Bring About Change, Peter Taylor, Alfredo Ortiz</i>	662
12. <i>Janvier 2009, A Partnership of Peers: Organizational Case Study of the International Centre for Agriculture in Dry Areas (ICARDA), Stephen Tyler</i>	663
13. <i>Février 2009, Learning by Doing: Reflections on IDRC's Strategy in Action, Michael Quinn Patton, Patricia Patrizi</i>	664

## **Annexe 4. L'évaluation d'impact**

# L'évaluation d'impact visant à améliorer le développement (EIAD) : repenser, remanier et réformer

Mars 2009

L'évaluation d'impact est l'un des nombreux facteurs pouvant améliorer plusieurs aspects du développement, notamment l'efficacité, l'autonomisation, l'équité, l'atténuation de la pauvreté, l'efficience, la légitimité et la durabilité. Par contre, lorsqu'elle est mal exécutée, l'évaluation d'impact peut entraîner le gaspillage de précieuses ressources, conforter les inégalités, favoriser l'adoption de pratiques inadéquates et nuire à l'utilisation de bonnes pratiques. Au XXI<sup>e</sup> siècle, des systèmes, stratégies et politiques de portée mondiale ont de plus en plus de répercussions sur le développement. L'évaluation d'impact doit tenir compte de ces réalités.

Le présent document comporte trois parties. En premier lieu, il explique qu'il y a lieu de **repenser** l'évaluation d'impact en prêtant une attention toute particulière à la nature du développement et à la façon dont les processus d'évaluation et les constatations qui en émanent peuvent et doivent contribuer à un meilleur développement. Ensuite, il montre qu'il faut **remanier** l'évaluation d'impact visant à améliorer le développement (EIAD) à l'aide de diverses méthodes et stratégies qui permettront de l'exécuter de manière rigoureuse et d'en appuyer l'utilisation. Enfin, il précise les étapes essentielles pour **réformer** en profondeur le contexte dans lequel se déroule l'EIAD. Pour que l'EIAD puisse évoluer dans cette direction, il faudra instaurer une collaboration à l'échelle internationale entre ceux qui commandent les EIAD et les praticiens chargés de les exécuter.

## Repenser l'évaluation d'impact

### 1. L'évaluation d'impact peut et doit contribuer à un meilleur développement

*Améliorer la qualité de l'information a son importance, mais cela ne suffit pas pour que l'évaluation d'impact apporte une contribution notable. L'évaluation de l'impact du développement doit être exécutée expressément pour le développement.*

CHANGER  
LES CHOSES

- **Répondre aux besoins des utilisateurs de l'évaluation d'impact** – Il faut faire participer les utilisateurs visés au processus d'évaluation pour s'assurer que celui-ci répond à leurs besoins. Les utilisateurs potentiels de l'EIAD ne se limitent pas aux bailleurs de fonds et aux gouvernements.
- **Gérer l'impact de l'exécution de l'évaluation d'impact** – L'exécution de l'évaluation peut avoir des effets positifs et négatifs, qu'il faut gérer activement.
- **Évaluer la contribution de l'évaluation d'impact à l'amélioration du développement** – Respecter les normes d'évaluation de sorte que la qualité tienne compte autant de la valeur technique que de l'utilité.

### 2. L'évaluation d'impact peut et doit être adaptée à la nature du développement

*Au XXI<sup>e</sup> siècle, les initiatives de développement sont souvent interdépendantes, compliquées et complexes.*

LA FIN PLUS QUE  
LE MOYEN

- **Faire correspondre les méthodes aux besoins** – L'analyse des problèmes, les objectifs et les initiatives de développement ne doivent pas être adaptés de manière à correspondre aux méthodes d'évaluation les plus courantes. La fin (le développement) doit déterminer le moyen (l'évaluation d'impact).
- **Faire participer tout l'éventail des parties prenantes au processus de développement**, y compris les gouvernements et les organismes bailleurs de fonds, de même que les acteurs de plus en plus importants que sont les anciens (dans les sociétés traditionnelles), les organismes de la société civile, les entreprises du secteur privé, les membres des partenariats et les réseaux. Toutes ces parties prenantes doivent s'entendre sur ce que l'on veut dire par « développement » et par « meilleur développement ».
- **Faire des citoyens les principaux intéressés** – Ils sont les principaux partenaires du processus de développement et sont parmi les utilisateurs des constatations des évaluations; ce sont eux qui demandent aux gouvernements et aux organismes de rendre des comptes et eux qui sont en mesure de fournir des données probantes quant aux résultats.
- **Intégrer une analyse de la dynamique mondiale** – L'évaluation d'impact doit prendre acte du fait que les systèmes, stratégies et politiques de portée mondiale exercent une influence considérable sur les orientations du développement au XXI<sup>e</sup> siècle.

## Remanier l'évaluation d'impact

### 3. L'évaluation d'impact peut et doit s'inscrire dans des systèmes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage vigoureux

*Les évaluations d'impact doivent s'inscrire dans des systèmes transparents et efficaces de planification des impacts, d'évaluation et d'apprentissage qui incluent toutes les parties prenantes concernées, y compris les principaux intéressés.*

BOUCLER LA  
BOUCLE

- **Intégrer l'évaluation d'impact à des systèmes de suivi et d'évaluation vigoureux**, afin de créer des synergies entre l'adaptation et les améliorations en temps réel, d'une part, et l'évaluation à long terme des résultats, d'autre part.
- **Prévoir un soutien efficace pour l'adoption et l'application des connaissances**, au moyen de la production de rapports plus appropriés et d'un soutien dynamique apporté aux utilisateurs de l'évaluation d'impact de façon à adapter les connaissances à des contextes et des moments différents.

#### 4. L'évaluation d'impact peut et doit brosser un tableau d'ensemble

*L'évaluation doit produire des appréciations équilibrées.*

- Inclure les impacts prévus et fortuits, positifs et négatifs.
- Évaluer les moyens de subsistance, les droits, l'équité, l'égalité des sexes, la justice et la durabilité, ainsi que le revenu et la santé.
- Évaluer la répartition des avantages et des coûts des initiatives – Outre les impacts obtenus dans l'ensemble, l'évaluation doit rendre compte des impacts observés chez les plus défavorisés et dans divers groupes.
- Traiter de la légitimité, de l'efficacité et de la durabilité ainsi que de l'efficacité.
- Évaluer sans s'en tenir à l'activité en cause – Il faut savoir comment les systèmes, stratégies et politiques de portée mondiale influent sur les actions locales, et vice-versa.

ÉVITER D'AVOIR  
UNE VISION  
ÉTRANGÉE

#### 5. L'évaluation d'impact peut et doit expliquer comment et pourquoi les impacts se produisent

*L'évaluation d'impact doit appuyer l'application des connaissances et par conséquent établir ce qui fonctionne, dans quelles conditions, comment et pourquoi, puis comment on peut parvenir au succès dans d'autres contextes.*

- Formuler une théorie du changement explicite – Une évaluation d'impact rigoureuse doit être fondée sur des théories du changement et doit les étoffer.
- Examiner les mécanismes causaux et les contextes dans lesquels ils agissent  
– La collecte et l'analyse des données doivent servir à examiner comment le contexte favorise ou entrave les mécanismes causaux produisant les impacts.

COMPRENDRE  
COMMENT ET POUR  
QUI

#### 6. L'évaluation d'impact peut et doit tirer parti de l'évolution des méthodologies en sciences naturelles et en sciences sociales

*Les efforts visant à améliorer la rigueur et l'utilité de l'évaluation d'impact sont gênés par des conceptions de la science qui sont inexactes et dépassées.*

- Exécuter l'évaluation d'impact avec rigueur, selon les normes scientifiques les plus élevées, en faisant appel à un vaste éventail d'approches et de méthodes mixtes et d'outils selon ce qui convient à chaque évaluation – il faut tenir compte des innovations méthodologiques (y compris des améliorations spectaculaires apportées aux méthodes d'analyse causale en sciences naturelles et en sciences sociales) ainsi que des éclairages inédits provenant de la collaboration transdisciplinaire, pluridisciplinaire et interdisciplinaire.

ÊTRE PLUS  
SCIENTIFIQUE

### Réformer l'évaluation d'impact

#### 7. Repenser et remanier l'évaluation d'impact nécessite une réforme en profondeur

*Le présent document est un appel à ceux qui veulent rendre l'évaluation d'impact pertinente, crédible et utile pour un meilleur développement. Nous invitons tous ceux qui entendent laisser leur marque, qui veulent faire bouger les choses, à s'associer à cette entreprise.*

CHANGER  
LE SYSTÈME

Les changements qui surviennent au XXI<sup>e</sup> siècle exigent de ceux qui régissent, commandent et gèrent les évaluations d'impact qu'ils adoptent une définition plus large du développement. Pour y arriver, ils doivent à tout le moins

1. remédier aux asymétries et aux iniquités actuelles de l'évaluation Nord-Sud,
2. consolider la structure et les normes d'évaluation dans les réseaux et chez les acteurs clés,
3. accorder des ressources à l'évaluation d'impact pour en faire l'un des éléments d'un système de suivi et d'évaluation vigoureux,
4. adopter un éventail plus vaste de techniques de production de rapports à l'intention d'utilisateurs variés des évaluations d'impact.

Les praticiens de l'évaluation d'impact doivent à tout le moins

1. élaborer et adapter des approches et des méthodes mixtes rigoureuses pour l'évaluation d'impact,
2. évaluer les systèmes, stratégies et politiques de portée mondiale qui influent sur le développement,
3. constituer un réseau diversifié et ouvert à tous dans le but de mettre en commun les constatations et les enseignements tirés au sujet de l'évaluation d'impact,
4. accroître la capacité d'évaluation de tous les praticiens du développement, y compris des fournisseurs et des utilisateurs de l'évaluation d'impact.

Souvenons-nous que nous avons de la chance de travailler dans ce domaine, car les processus et les constatations de nos évaluations peuvent améliorer les conditions de vie de nombre de personnes. Il ne faut pas les prendre à la légère ni en faire l'objet de querelles inutiles. Il y a encore beaucoup à faire, alors, au travail.

## Annexe 5. Réponse de la direction

Le Comité de la haute direction a examiné le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) 2009. Ce rapport nous rappelle à quoi servent les activités d'évaluation du Centre : soutenir la reddition de comptes et l'apprentissage, et établir des outils et un corpus de connaissances dans le domaine en plein essor de l'évaluation de la recherche pour le développement.

En ce qui a trait aux évaluations, le RAE aborde (à la section 5) le nombre exceptionnellement élevé d'évaluations réalisées en 2008-2009. Nous prenons bonne note de la légère diminution de la qualité des rapports (figure 3) et surveillerons la situation de près afin de déterminer s'il s'agit d'un recul momentané ou s'il s'agit plutôt d'une tendance qui prendra de l'ampleur ou d'un problème exigera qu'on prenne des mesures. Au sujet de la figure 1, le RAE précise que les activités d'évaluation du Centre comportent un objectif de renforcement des capacités d'évaluation, et que, par conséquent, il faut déployer tous les efforts possibles afin d'augmenter le bassin d'évaluateurs qualifiés dans les pays en développement; nous sommes d'accord avec ce point de vue.

Nous avons apprécié les quelques paragraphes consacrés à l'évaluation d'impact (section 4.1). Étant donné le temps et les ressources considérables que certains segments du milieu du développement consacrent à cette question, la Section de l'évaluation organisera des présentations à ce sujet à l'intention du personnel et des gestionnaires du Centre. Ces présentations données par des experts seront suivies d'une discussion, par la direction, des façons dont le Centre pourrait calibrer au mieux sa propre démarche en matière de cartographie des incidences.

Le RAE a en outre suscité une discussion au sujet des nombreux objectifs de la Section de l'évaluation, notamment

- assurer la gestion des examens externes des programmes réalisés tous les cinq ans;
- travailler de concert avec les programmes et d'autres secteurs du Centre afin d'intégrer la pensée évaluative et l'apprentissage en matière d'évaluation dans leurs travaux;
- réaliser des évaluations stratégiques sur des sujets qui recoupent de nombreuses activités du Centre (le développement organisationnel par exemple);
- renforcer le domaine de l'évaluation au service de la recherche, en particulier dans les pays en développement.

Quant à la poursuite de la discussion à savoir si l'ampleur et la portée des activités d'évaluation au Centre sont au diapason des ressources dont on dispose, deux questions méritent qu'on s'y attarde davantage. Primo, dans de rares cas, un spécialiste en évaluation et suivi est intégré à l'équipe de programmes d'envergure; dans d'autres, c'est la Section de l'évaluation qui s'occupe de ce domaine d'expertise. Les avantages et désavantages de cette intégration à l'équipe – dont on se sert également en matière de communications – gagneraient à être réévalués afin de faire en sorte qu'on a recours à cette façon de faire dans des cas qui l'exigent. Secundo, il faudra faire preuve d'une



vigilance soutenue afin de veiller à ce que l'action des organismes de la base dont il est question à la section 2.3 aille dans le sens de l'objectif central du Centre qui consiste à renforcer les systèmes de recherche des pays en développement. Nous nous pencherons sur ces questions au cours des mois à venir; par ailleurs, elles serviront d'assise à l'examen externe de la Section de l'évaluation qui est prévu au printemps 2010.

Tout comme les rapports précédents, le RAE de cette année rend bien compte de toute la richesse des activités d'évaluation au Centre. Nous entérinons ce rapport dans son ensemble et nous sommes impatients recevoir les observations des gouverneurs à son sujet.